

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ADRIAN DOMIJAN

**MODELI UPRAVLJANJA NOGOMETNIM
KLUBOVIMA**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2018.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ADRIAN DOMIJAN

MODELI UPRAVLJANJA NOGOMETNIM KLUBOVIMA

SOCCER CLUB MANAGEMENT MODELS

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Tomislav Hublin mag.cin

ČAKOVEC, 2018.

Sažetak

Osnovni je cilj ovoga završnog rada prikazati razne modele upravljanja nogometnim klubovima u Hrvatskoj te inozemstvu. Cilj je prikazati na primjerima ustroj i djelovanje profesionalnih nogometnih klubova i u svijetu i kod nas. Nogomet je najpopularnija igra na svijetu te samim time ima velik gospodarski značaj, no unatoč tome nogomet ima svoje specifičnosti. U svijetu ima raznih načina upravljanja nogometnim klubovima te je teško reći koji je model najispravniji i najprofitabilniji. Analizom različitih kultura i zajednica te klubova koji im pripadaju saznat ćemo kako su oni uspjeli u naumu da stabiliziraju i ustroje svoj klub. Analizirat će se i načini financiranja klubova te moguća upletenost politike. Rad će ponuditi prednosti i nedostatke svakog modela. Uz usporedbu zakona o sportu Republike Hrvatske i zakona drugih država u istom polju djelatnosti dat će se uvid u pravnu materiju ustroja nogometnih klubova. Ovaj će rad sažeti modele upravljanja klubovima i ponuditi razne perspektive shvaćanja upravljanja u svijetu nogometa.

Ključne riječi: *funkcioniranje, nogomet, organizacija, upravljanje, zakon*

Sadržaj

Sažetak

1. Uvod	5
2. Pravno –organizacijski ustroj nogometnih klubova	6
3. Sportska udruga za natjecanje u nogometu	9
4. Sportska dionička društva u nogometu	11
5. Nogometni klubovi u vlasništvu države	14
6. Privatno vlasništvo nogometnih klubova	17
6.1. Hrvatska	18
6.2. Svijet	18
7. <i>Socios</i> model	22
7.1. <i>Socios</i> model u Hrvatskoj.....	22
7.2. <i>Socios</i> model u svijetu.....	24
7.2.1. Španjolska	24
7.2.2. Engleska	25
7.2.3. Portugal	27
7.2.4. Njemačka.....	27
8. Zaključak	30
9. Literatura	31
PRILOZI.....	33

1. Uvod

Nogomet – najvažnija sporedna stvar na svijetu. Nogomet više nije samo igra, samo sport, postao je i više od toga. Postao je religija, život, kultura. Mnoge su priče ispričane i proživljene koje potvrđuju tu tezu. Od prve odigrane utakmice pa sve do danas pravila te ulozi su se mijenjali. S promjenom ne samo pravila nogometne igre nego čak i zakona dolazimo do teme ovoga završnog rada. Postoje dva bazna pravna modela upravljanja nogometnim klubom, a to su klub kao sportska udruga za natjecanje i klub kao trgovačko društvo. Ostali su modeli upravljanja varijacije na dva osnovna oblika. Uz modele upravljanja postoje i različiti modeli financiranja klubova koji su direktno povezani s modelom upravljanja. Pusti tekstovi nikad nam ne mogu predočiti niti objasniti nešto kao sam primjer iz prakse, a to će biti i nit vodilja ovog rada – da se sa što više primjera iz prakse objasni ova opsežna tema.

2. Pravno –organizacijski ustroj nogometnih klubova

Pravo je ukupnost pravnih pravila, načela i instituta kojima se uređuju odnosi u određenoj društvenoj zajednici. Njima su uređeni životni odnosi među ljudima, ali i odnosi ljudi prema društvenoj zajednici u kojoj žive i čijim pravilima se podvrgavaju. U užem smislu sportsko pravo i pravna regulativa u sportu pokrivaju polje sportskih aktivnosti i određuje svijet sporta.[1] Pravna regulativa iznimno je značajan element sporta, a obuhvaća pravne propise kojima država uređuje društvene odnose u športu, kao i interne propise sportskih organizacija, klubova i udruga kojima se uređuje ponašanje sportaša, trenera, menadžera i drugih osoba u sportu. Sportsko pravo je jedna od novijih grana prava. Multidisciplinarnog je karaktera i obuhvaća načela, normativna rješenja i pravnu praksu niza drugih pravnih područja.

Organizacija je društveni poredak koji vodi kolektivne ciljeve, to obuhvaća i planiranje te izvršenje određenoga cilja ili zadatka.[2] Pod strukturom sportske organizacije kao sistema se podrazumevaju njeni fizički elementi i informacijske veze koje proizvode njeno ponašanje. To je način na koji su gradivni elementi sistema organizirani ili međuzavisni. U realnim sportskim sistemima - organizacijama, struktura se sastoji od više fizičkih elemenata i složene mreže informacijskih veza. Poznavanje ove mreže elemenata i informacijskih veza omogućuje upravljanje sportskom organizacijom.

Pravne osobe koje sudjeluju u sustavu sporta su udruge (sportska udruga za natjecanje), trgovačka društva (sportsko dioničko društvo), i ustanove (sportska ustanova). Sportski klub iz članka 19. stavka 1. Zakona o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16) koji obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima, neovisno o pravnom obliku (sportska udruga za natjecanje ili s.d.d.), može imati profesionalni ili amaterski status. Izuzev ustanova u Hrvatskoj, nogometni klubovi mogu biti udruge, u pravilu su to najčešće amaterske momčadi u nižim ligama dok profesionalne ekipe su najčešće uređene kao trgovačka društva. Hrvatska država i po zakonu o sportu „tjera“ na neki način preoblikovanje profesionalni nogometni klubova iz udruga u trgovačka društva zbog što transparentnijeg i poštenijeg natjecanja i nadmetanja. Obveza preoblikovanja sportskog kluba-udruge za natjecanje u sportsko dioničko društvo prema Zakonu u sportu članak 41. stavak 1. sportski klub-udruga za natjecanje mora se preoblikovati u s.d.d. u skladu s

odredbama članka 43. i 44. ovoga Zakona ako su kumulativno ispunjeni sljedeći uvjeti: 1. da se radi o profesionalnom sportskom klubu u smislu članka 24. ovoga Zakona u nogometu, košarci i rukometu. Svaki profesionalni klub u Hrvatskoj je sukladno članku 24. stavku 1. Zakona o sportu profesionalni status ima onaj sportski klub koji je osnovan radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju, ako ima sklopljene ugovore o profesionalnom igranju s više od 50% registriranih sportaša u seniorskoj konkurenciji u odnosu na broj prijavljenih sportaša za natjecateljsku godinu na listi koju vodi odgovarajući nacionalni sportski savez ili ako ispunjava uvjete za stjecanje profesionalnog statusa sukladno pravilima odgovarajućega nacionalnoga sportskog saveza. Profesionalni sportski klub iz stavka 1. ovoga članka obvezno se upisuje u Registar profesionalnih sportskih klubova koji vodi ministarstvo. O upisu u Registar donosi se rješenje u roku od mjesec dana od dana podnošenja zahtjeva za upis. Ako nakon upisa u Registar profesionalnih sportskih klubova profesionalni sportski klub prestane ispunjavati uvjete iz stavka 1. ovoga članka, ministar će donijeti rješenje o brisanju iz Registra. Profesionalni sportski klub je obvezan Povjerenstvu za profesionalne sportske klubove iz članka 26. ovoga Zakona podnositi jednom godišnje:

- račun dobiti i gubitka,
- izvješće o registriranim sportašima seniorske momčadi,
- izvješće o članovima kluba i članovima tijela kluba,
- plan poslovanja u idućoj poslovnoj godini,
- godišnje financijsko izvješće
- revizorsko izvješće

Tablica 1. Profesionalni nogometni klubovi u RH

Nogometni klubovi upisani u Registar profesionalnih sportskih klubova

RB	Naziv kluba	Adresa	Ovlaštene osobe	Registarski broj upisa	Datum upisa u registar
1.	NK INTER ZAPREŠIĆ	10290 ZAPREŠIĆ Vladimira Novaka 25	Branko Laljak, Vladimir Pavetić	PŠ-01-0002/07	22.03.2007.
2.	HNK RIJEKA s.d.d.	51000 RIJEKA Rujevica 10	Damir Mišković, Dean Ščulac, Vlatko Vrkić, Zlatan Hreljac	PŠ-08-0003/07	22.03.2007.
3.	NK OSUJEK s.d.d.	31000 OSUJEK W. Wilsona 2	Igor Galić, Ivan Meštrović	PŠ-14-0006/07	22.03.2007.
4.	HNK CIBALIA VINKOVCI s.d.d.	321000 VINKOVCI H. D. Genschera 10 b	Josip Kuterovac	PŠ-16-0007/07	22.03.2007.
5.	NK SLAVEN	48000 KOPRIVNICA M.P. Miškine 10	Hrvoje Kolarić, Zvonimir Šimunović, Marin Pucar	PŠ-06-0008/07	22.03.2007.
6.	HNK ŠIBENIK s.d.d.	22000 ŠIBENIK Bana Josipa Jelačića 9/a	Jure Zoričić	PŠ-15-0009/07	23.03.2007.
7.	HNK HAJDUK s.d.d.	21000 SPLIT 8. mediteranskih igara 2	Ivan Kos	PŠ-17-0010/07	23.03.2007.
8.	GNK DINAMO	10000 ZAGREB Maksimirska 128	Mirko Barišić, Tomislav Svetina, Igor Kodžoman, Krešimir Antolić, Vlatka Peras, Amra Peternel	PŠ-21-0012/07	27.03.2007.
9.	NK ISTRA 1961 s.d.d.	52100 PULA Mate Balote 11	Mighael Remo Glover	PŠ-18-0013/07	27.03.2007.
10.	NK LOKOMOTIVA	10000 ZAGREB Radoslava Cimermana 3	Božidar Šikić, Tin Dolički	PŠ-21-0024/10	20.01.2010.
11.	RNK SPLIT s.d.d.	21000 SPLIT Hrvatske mornarice 10	Slaven Žužul	PŠ-17-0026/10	21.09.2010.
12.	NK HRVATSKI DRAGOVOLJAC	10020 ZAGREB Aleja pomoraca 25	Ivica Perković	PŠ-21-0014/07	22.03.2007.
13.	NK DUGOPOLE	21204 DUGOPOLE Matice Hrvatske 11	Jure Bosančić, Dragan Doždor	PŠ-17-0030/17	23.01.2017.
14.	HNK GORICA	10410 VELIKA GORICA Hrvatske bratske zajednice 80	Nenad Črnko, Renato Ivanuš	PŠ-01-0031/17	23.03.2017.
15.	NK RUDEŠ	10000 ZAGREB Rudeška cesta 25	Ivan Knežević, Tomislav Knežević	PŠ-21-0032/17	8.5.2017.
16.	NK VARAŽDIN	42000 VARAŽDIN Zagrebačka 94	Toni Dalić, Stjepan Cvek	PŠ-05-0034/18	16.1.2018.

Izvor: <http://sdus.hr/sport/profesionalni-sportski-klubovi/registar-profesionalnih-sportskih-klubova/> (20.8.2018)

Amaterske momčadi ne moraju podnositi detaljna izvješća te račune dobiti i gubitka, ali moraju također biti upisani u registar, no u Registar udruga. Situacija je nogometnih klubova u Hrvatskoj, što se tiče pravnog oblika, prilično jasna. Praktički u cijelom svijetu ova su dva pravna oblika i jedina. Međutim, tu dolazimo do varijacija upravljanja na osnovi tih pravnih oblika. Kod sportskih klubova-udruga upravljanje klubovima provodi se na nekoliko razina: od države, kao najviše stepenice u hijerarhiji, preko šačice entuzijasta koji su željeli osnovati svoj vlastiti klub pa sve do slučajeva gdje vojska ili policija upravljaju nogometnim klubom. Što se tiče klubova koji su uređeni kao trgovačko društvo, varijacija je također mnogo, a pakete dionica mogu imati i već spomenuta država, kompanije, poslovni ljudi, konzorciji pa i obični građani [3] [4].

3. Sportska udruga za natjecanje u nogometu

Prema Zakonu o sportu temeljem članka 14. stavka 1. o Sportskim udrugama, u smislu ovoga Zakona, radi se o udrugama koje se osnivaju radi obavljanja sportskih djelatnosti propisanih ovim Zakonom. Nadalje, u Zakonu stoji da prema članku 19. stavku 1. Sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju mogu obavljati fizičke osobe koje obavljaju samostalnu djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju i pravne osobe koje su za to posebno registrirane (sportski klubovi), a to mogu biti sportske udruge za natjecanje i sportska dionička društva. Sportska udruga osnovana radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju obvezno u nazivu sadrži riječi »sportski klub« ili ispred riječi »klub« naziv sporta u kojem obavlja djelatnost. Iznimno, sportski klub-udruga za natjecanje, koji se tradicionalno naziva društvom, a osnovan je za natjecanje u jednom sportu, može koristiti i taj naziv uz naziv sporta u kojem se natječe. Prema zakonu članka 27. stavka 3. članovi tijela sportskog kluba-udruge za natjecanje, osobe ovlaštene za zastupanje te osobe ovlaštene za vođenje poslova na temelju odluke ovlaštenog tijela ili na temelju općih akta sportskog kluba-udruge za natjecanje ne mogu biti osobe:

- koje ne mogu biti članovi uprave, odnosno nadzornog odbora dioničkog društva prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima i zakona kojim se uređuje sprječavanje sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti
- koje su u posljednje tri godine pravomoćno kažnjene za kaznena djela ili prekršaje u sportu i u vezi sa sportom, kao ni osobe iz članka 13. ovoga Zakona
- koje su članovi drugih sportskih klubova-udrug za natjecanje istoga sporta
- koje su dioničari s. d. d. istoga sporta
- koje su članovi tijela, osobe ovlaštene za zastupanje te osobe ovlaštene za vođenje poslova prema odluci ovlaštenog tijela ili na temelju općih akta sportskog kluba-udruge za natjecanje istoga sporta
- koje su članovi tijela s.d.d istoga sporta
- koje svojim djelovanjem mogu neposredno utjecati na sustav natjecanja u odgovarajućem sportu, a osobito sportaši koji su profesionalni prema članku 8. ovoga

Zakona, menadžeri u sportu, kao i osobe koje su to bile u razdoblju od posljednjih godinu dana

- članovi pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to obavljale posljednje tri godine
- članovi tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to bile posljednje tri godine
- koje s menadžerima u sportu i članovima pravnih osoba te članovima tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica djeluju zajednički u smislu članka 34. stavka 3. ovoga Zakona
- ovlaštene za zastupanje u pravnoj osobi koja sukladno članku 12. stavku 2. ovoga Zakona ima sklopljene ugovore o ulaganju u fizičke osobe u sustavu sporta.

Kako je u zakonu i navedeno te ranije u radu napisano, sportske udruge za natjecanje većinom su momčadi amaterskog statusa koje ne zadovoljavaju zakonske uvjete da postanu profesionalni klubovi. Preporučljivo je da klubovi nižeg ranga i manje sposobnosti u privlačenju većeg broja zainteresirane publike budu osnivani i vođeni modelom sportske udruge koju kontroliraju ili bar podržavaju lokalne vlasti. Na primjer, od deset Hrvatskih prvoligaša čak ih je šestero formirano kao udruga. To je više od polovice naše najelitnije lige. Klubovi-udruge iz Prve hrvatske nogometne lige (1. HNL) su: NK Inter Zaprešić, GNK Dinamo Zagreb, NK Lokomotiva, NK Slaven Belupo, HNK Gorica i NK Rudeš [3] [4].

4. Sportska dionička društva u nogometu

Suprotnost je modelu udruge model trgovačkog društva. Pod trgovačkim društvima smatramo komanditno društvo, javno trgovačko društvo, dioničko društvo, gospodarsko interesno udruženje, i društvo s ograničenom odgovornošću. Zakonodavac je u Hrvatskoj naveo da je samo sportsko dioničko društvo (s. d. d.) prihvatljivo, dok osnivanje drugih oblika trgovačkih društava nije. To potvrđuje i zakon članka 15. stavka 1. o Trgovačkom društvu, a u smislu ovoga Zakona o sportu društvo je registrirano za obavljanje sportskih djelatnosti propisanih ovim Zakonom. Ako trgovačko društvo obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima, mora imati pravni oblik dioničkog društva (s. d. d.) sukladno ovome Zakonu. U stavku dva navedeno je koji se zakon tiče tih društava, a za osnivanje trgovačkih društava iz stavka 1. ovoga članka primjenjuje se Zakon o trgovačkim društvima, osim u dijelu koji je ovim Zakonom drugačije određen [3] [4].

Dva su načina nastanka sportskoga dioničkog društva, a to su osnivanjem novog društva ili preoblikovanjem sportskih klubova-udruga za natjecanje u s. d. d. Nastanak novog društva kod nas i nije toliko zamijećen koliko je uobičajeno preoblikovanje postojećih klubova. Država je tu intervenirala donošenjem ovog zakona da bi se posrnule klubove upravo preoblikovanjem spasilo od bankrota, to jest „gašenja“ kluba. Preoblikovanje sportskih klubova-udruga za natjecanje u s. d. d. može biti obvezno ili dragovoljno. Obvezno je kada regulative natjecanja tako nalažu ili zakon, dok se dragovoljno može preoblikovati svaki sportski klub-udruga za natjecanje, bez obzira na to ima li taj sportski klub-udruga za natjecanje profesionalni ili amaterski status i bez obzira na sport u kojem se natječe [3] [4].

U Prvoj hrvatskoj ligi (1. HNL) 60 % klubova uređeno je kao sportski klub-udruga, dok je drugih 40 % uređeno kao sportsko dioničko društvo. Klubovi uređeni kao dioničko društvo su: HNK Rijeka s. d. d, NK Osijek s. d. d., HNK Hajduk s. d. d. i NK Istra 1961 s. d. d. [5].

Temeljni kapital s. d. d. iznosi najmanje 500 000 00 kuna. Dionice u s. d. d. izravno, neizravno ili preko povezanih osoba ne mogu imati osobe čiji poslovi i djelatnosti mogu neposredno utjecati na sustav natjecanja u odgovarajućem sportu, a osobito sportaši,

sportski suci, menadžeri u sportu i osobe koje su članovi pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica. Dionice mogu imati domaće i strane, fizičke i pravne osobe. Uz osobe koje ne mogu biti članovi uprave ili nadzornog odbora dioničkog društva prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima i Zakona o sprečavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti članovi uprave i nadzornog odbora s.d.d. ne mogu biti ni osobe:

- koje su u posljednje tri godine pravomoćno kažnjene za kaznena djela ili prekršaje u sportu i u vezi sa sportom, kao ni osobe iz članka 13. ovoga Zakona
- koje su članovi sportskih klubova-udruga za natjecanje istoga sporta
- koje su dioničari s. d. d. istoga sporta
- koje su članovi tijela, osobe ovlaštene za zastupanje te osobe ovlaštene za vođenje poslova prema odluci ovlaštenog tijela ili na temelju općih akta sportskog kluba-udruga za natjecanje istoga sporta
- koje su članovi tijela s. d. d. istoga sporta
- koje svojim djelovanjem mogu neposredno utjecati na sustav natjecanja u odgovarajućem sportu, a osobito sportaši, menadžeri u sportu, kao i osobe koje su to bile u razdoblju od posljednjih godinu dana
- članovi pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to bile posljednje tri godine
- članovi tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to bile posljednje tri godine
- koje s menadžerima u sportu i članovima pravnih osoba te članovima tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica djeluju zajednički u smislu članka 34. stavka 3. ovoga Zakona.

Izbor s. d. d. između monističkog i dualističkog ustroja organa u potpunosti je proizvoljan i društvo ga čini statutom. To se može učiniti bilo odredbama prvog inicijalnog statuta koji donosi preoblikovatelj ili osnivač, bilo kasnijim izmjenama statuta o kojima odlučuje glavna skupština. U dualističkom ustroju organa, , uz glavnu skupštinu d. d. mora imati još dva organa: nadzorni odbor i upravu. Striktno se odvajaju nadležnosti između organa tako da su svakom organu pridodane zakonom utvrđene

nadležnosti. Glavna skupština bira članove nadzornog odbora. Nadzorni odbor bira i opoziva članove uprave, nadzire vođenje poslova društva i u okviru nadzora može pregledavati i ispitivati poslovne knjige i dokumentaciju društva što uključuje blagajnu, vrijednosne papire i druge stvari, podnosi glavnoj skupštini izvješće o obavljenom radu te može sazvati glavnu skupštinu. Uprava je organ d. d. koji vodi poslove društva i obavlja funkciju zastupanja društva. Dioničko društvo s monističkim ustrojem organa, ima glavnu skupštinu u kojoj se nalaze dioničari i upravni odbor (engl. *Board of directors*) kao organ u kojemu su osobe koje vode poslove društva, obavlja funkciju zastupanja društva i nadziru poslovanje. Upravni odbor izabire glavna skupština društva [10].

U Hrvatskoj, kako je ranije i navedeno u radu, vrijedi zakon da bi profesionalni, u ovom slučaju nogometni, klubovi trebali biti definirani kao sportsko dioničko društvo. Kasnije je u radu i navedeno da je svega nekoliko klubova tako i ustrojeno što dovodi do zaključka da zakon nije sproveden u potpunosti. Ta činjenica dovodi do nesrazmjera u tržišnom natjecanju te drugačijima administrativnim pravilima te zakonima za jedne i druge [3] [4].

5. Nogometni klubovi u vlasništvu države

Tijekom povijesti ovaj je način upravljanja nogometnim klubom bio znatno prošireniji, a dolaskom sve zahtjevnijih i rigoroznijih zakona te transparentnijih i moralnijih načina upravljanja ovaj je model gotovo nestao. U nekim se formama i dalje pojavljuje, pretežito u financijskom smislu, kao na primjeru gruzijskog kluba FC „Dila“ Gore koji je bio pod pokroviteljstvom ministarstva policije [6] te singapurskog Home Uniteda FC koji je osnovala policija, a od 1996. kao klub predstavljaju ne samo policiju nego i ministarstva obrane, migracije te unutarnjih poslova. U moderno se doba jedan primjer više ističe nad drugima, a radi se o turskom klubu İstanbul Başakşehir F.K. Başakşehir je klub s malom bazom navijača, no ona je protresla nogometnu federaciju Turske jer je postala najuspješniji pokušaj poklonika predsjednika Recepa Tayyipa Erdogana da stvore klub koji će biti „provladin“ [7].

Kao što je i spomenuto, tijekom povijesti ovakav je način funkcioniranja bio uobičajen, ali ne samo kod država nego i kod kraljevskih obitelji koje su bile na vlasti. Mnogi klubovi koji su svoje najveće navijače stekli upravo u kraljevskim obiteljima uživali su u blagodatima financijskih i organizacijskih beneficija te čak i privrženosti sudačkih tijela. Kao najpoznatiji primjer iz te kategorije možemo izdvojiti Real Madrid C. F. iz Španjolske te manje poznate koji uživaju kraljevsko pokroviteljstvo, a to su Real Betis Balompié, Real Oviedo, Real Sociedad i mnogi drugi koji u imenu kluba imaju *real* (hrv. *kraljevski*). Mnogi Realu iz Madrida zamjeraju njegov raketni uspon od solidnoga španjolskog kluba do najboljega svjetskog kluba u eri španjolskog diktatora Francisca Franca. Malverzacijama i pomoću državnog novca Franco je „svom“ Realu pružio temelje o kojima su svi mogli samo sanjati. I danas je poveznica između Franca i Realu iz Madrida zabranjena tema.

Slika 1. Igrači Real salutiraju Francu

Izvor: <https://www.vecernji.hr/tag/francisco-franco-91186>(21.8.2018)

U Belgiji klubovi koji postoje duže od pedeset godina mogu dodati svom imenu prefiks *royal* ili *koninklijke* (hrv. *kraljevski*), kao primjerice Club Brugge Koninklijke Voetbalvereniging, Cercle Brugge Koninklijke Sportvereniging, Royal Antwerp Football Club, Royal Sporting Club Anderlecht, Royal Charleroi Sporting Club i mnogi drugi. U drugim državama možemo izdvojiti klubove kao što su Real C. D. España iz Hondurasa, Real Cartagena iz Kolumbije te Real Garcilaso iz Perua.

U kategoriju gdje država upravlja klubovima i kontrolira ih možemo svrstati i one koji su pod upravom vojske. Takvih klubova nije malo, većina bivših komunističkih zemalja ima barem jedan klub koji je funkcionirao pod patronatom vojske. To je model koji funkcionira u zatvorenom krugu ljudi koji skrbe o njemu bez mogućnosti vanjskog utjecaja na njega. Predsjednike te dužnosnike klubova birao je vrh vojne hijerarhije. Primjere takvih klubova u moderno vrijeme na papiru ne možemo naći zbog UEFA-inih regulativa, no u praksi vojska i dalje u tim klubovima drži većinu ili samo dio dionica ili pak ima bilo kakav drugi vanjski utjecaj na klub. Neke od tih klubova možemo naći pod vrlo poznatom skraćenicom CSKA ispred imena kluba, što je u prijevodu *Central sports club of the army* (hrv. *centralni sportski klub vojske*). FK Partizan, CSKA Moscow, CSKA Sofia, Steaua Buckuresti samo su neki od mnogih primjera iz te kategorije. Upravo je potonji klub, Steaua Buckuresti, najbolji primjer takvog upravljanja. Klub

koji je 1986. osvojio Ligu prvaka osnovan je pod imenom Asociația Sportivă a Armatei București (vojna sportska udruga) 1947. godine, a Udruga je brojala brojne sportske klubove, ne samo u nogometu nego i u košarci, odbojci i drugim sportovima. Raspadom komunizma i otvaranjem Rumunjske zapadnoj Europi 1998. godine nogometni se klub odvaja od vojne sportske udruge. Kasnije se to odvajanje kluba proglasilo nelegalnim te je sva povijest nogometnog kluba praktički izbrisana zbog nemogućnosti dogovora između vojske i privatnih vlasnika koji su „oteli“ ime Steaua [8].

Amaterski klubovi nižih razreda diljem svijeta funkcioniraju prema istom principu. U vlasništvu su lokalnih zajednica, to jest lokalnih vlasti. To je i najbolji način funkcioniranja takvih ekipa jer njihov je primarni cilj okupljanje građana u zajednicu te pružanje osnovnih uvjeta mladeži za bavljenje sportom, u ovom slučaju nogometom. Najbolji su primjeri ovakvih klubova lokalni „mali“ klubovi. Prilično jednostavno funkcioniraju: skupštinu kluba bira lokalna vlast koja onda upravlja klubom volonterski ili uz neke simbolične naknade. Financiraju se iz lokalnih proračuna.

6. Privatno vlasništvo nogometnih klubova

„Kad je neki klub privatno vlasništvo, točno se zna kako i gdje se troši novac.“ – pomoću ovog citata možemo pobliže objasniti model funkcioniranja kluba u privatnom vlasništvu [9]. Kod privatnog vlasništva pojedinac ili pojedinci udruženi u zajednicu za upravljanje klubom koji imaju većinu paketa dionica (više od 50 %) praktički su vlasnici kluba, to jest imaju moć odlučivanja u svojim rukama. Vlasnici su sami ti koji upravljaju klubom, biraju suradnike te traže potencijalne sponzore ili pak financiraju sve iz svog džepa. Isto tako su i oni sami odgovorni za loše poslovanje i moguće dugove koji se mogu stvoriti te mogu biti tuženi po zakonu. Razlike u privatnom vlasništvu, kako je već prije u radu spomenuto, očituju se u monističkom i dualističkom ustroju. Monistički ustroj sastoji se od glavne skupštine (dioničara) te upravnog odbora (direktora), dok se dualistički ustroj sastoji od dva tijela, glavne skupštine i upravnog odbora te nadzornog odbora koji nadzire rad uprave. Nameće se zaključak da što više dionica kluba netko posjeduje, to je lakše donositi odluke u ovakvom modelu funkcioniranja kluba [10].

Razlikujemo dvije glavne vrste vlasničkih struktura za nogometne klubove u privatnom vlasništvu: javno društvo s ograničenom odgovornošću koje je izlistano na burzi i društvo s ograničenom odgovornošću koje ima dioničare koji kontroliraju smjer u kojem nogometni klub ide. Većina se klubova vodi kao privatno društvo s ograničenom odgovornošću, a za primjer možemo navesti Chelsea pod Romanom Abramovićem. Chelsea u konačnici odgovara upravnom odboru i dioničarima. Mnogi vlasnici zauzimaju oba mjesta i kao takve malo tko ih sprječava u donošenju samostalnih odluka. Glavna je iznimka od ovog pravila Arsenal budući da ima matično društvo. Matično društvo je društvo s ograničenom odgovornošću – Arsenal Holdings PLC. Javna su društva s ograničenom odgovornošću ona koja imaju svoje dionice na burzi i s kojima se trguje [11] [12].

Pozitivan je primjer privatnog vlasništva svakako klub PSG FC (Paris Saint-Germain) koji je 2011. godine kupio Nasser Ghanim Al-Khelaifi, vlasnik Qatar Sports Investments (QSi) grupacije koja se bavi ulaganjima u sport. PSG je klub osnovan 1970. godine i bio je prosječni klub u Francuskoj sve do dolaska novih investitora. Od te je 2011. PSG postao najuspješniji francuski klub ovog desetljeća te je u nekoliko godina

vladavine katarskih investitora nadmašio uspjehe kluba iz prijašnjeg razdoblja. Trenutno ima sedmi najveći prihod u nogometnom svijetu s godišnjim prihodom od 486,2 milijuna eura prema Deloitteu i jedanaesti je najvrjedniji nogometni klub čija je vrijednost procijenjena na 825 milijuna eura [13] [14].

Negativnih i pozitivnih primjera ima dosta, ali jedan se ističe kao možda i najveći problem ovakvog tipa funkcioniranja nogometnog kluba. Malagu CF 2010. preuzeo je katarski investitor Abdullah ben Nasser Al Thani. Uslijedilo je snažno ulaganje u prvu ekipu, momčad je bilježila sve zapaženije rezultate, došla i do četvrtfinala Lige prvaka, no nogomet nije bio njegova jedina želja. Al-Thani želio je izgraditi posve novi stadion, hotel i marinu, no njegove želje nisu uslišale gradske vlasti. Tada se Al-Thani počeo osvećivati i prkositi ljudima iz Malage preko njihove „svetinje“, odnosno nogometnog kluba. Prestao je isplaćivati plaće te je sve manje novca izdvajao za funkcioniranje kluba. Danas je Malaga CF i dalje u njegovom vlasništvu, no daleko od svjetla pozornice Europe pa i Prve španjolske lige. Spomenuti slučaj dokazuje kako je surov ovaj model funkcioniranja kluba u kojem svu vlast ima jedan čovjek koji jednom odlukom može uništiti sve što je za lokalnu zajednicu od velikog značenja [15] [16].

6.1. Hrvatska

U Hrvatskoj su samo četiri kluba u privatnom vlasništvu, a to su: NK Rijeka (u vlasništvu Teanna limited Damira Miškovića koji posjeduje 70 % dionica, dok 30 % drži Grad Rijeka), NK Istra 1961 (u vlasništvu tvrtke Round Midnight Ulaganja (RMU) i ima oko 85 % dionica kluba, a Grad Pula oko 15 %), NK Osijek (s oko 90 % dionica u vlasništvu mađarskog poduzetnika Lorinca Meszarosa (60 %) i njegovog partnera, osječkog poduzetnika Ivana Meštrovića (30 %), ostatak dionica drži nekoliko manjih kompanija) i RNK Split (klub s najvećim udjelom privatnog vlasništva u Hrvatskoj od čak 99 % u rukama Skladgradnje, tvrtke u vlasništvu dvojice čelnih ljudi kluba, braće Slavena i Joze Žužula) [17].

6.2. Svijet

Kako smo ranije i naveli na primjeru Chelsea i Arsenala, u Engleskoj postoje dva privatna modela upravljanja nogometnim klubovima. Klub koji je izlistan na burzi i onaj koji nije. Također, možemo podijeliti vlasničku strukturu, to jest vlasnike na

domicilne i strane, što uvelike utječe na kulturu upravljanja nogometnim klubom. Svi su engleski klubovi u Premier ligi u privatnom vlasništvu. Prvi klub koji je iz udruge prešao u trgovačko društvo jest Tottenham Hotspur zbog privlačenja svježeg kapitala i moderniziranja poslovanja kluba.

Tablica 2. Premierligaši i njihovi vlasnici (prikazani su samo oni s najvećim udjelima)

KLUB	VLASNIK	DRŽAVA VLASNIKA
Arsenal	Stan Kroenke	SAD
Bournemouth	Max Denim	Rusija
Brighton & Hove Albion	Tony Bloom	Engleska
Burnley	Mike Garlic	Engleska
Cardiff City	Vincent Tan	Malezija
Chelsea	Roman Abramovich	Rusija
Crystal Palace	Steve Parish	Engleska
Everton	Farhad Moshiri	Iran
Fulham	Shahid Khan	Pakistan
Huddersfield Town	Dean Hoyle	Engleska
Leicester City	The Srivaddhanaprabha Family	Tajland
Liverpool	Fenway Sports Group	SAD
Manchester City	Mansour bin Zayed Al Nahyan	UAE
Manchester United	The Glazer Family	SAD
Newcastle	Mike Ashley	Engleska
Southampton	Gao Jisheng	Kina
Tottenham Hotspur	Joe Lewis	Engleska
Watford	Gino Pozzo	Italija
West Ham United	David Sullivan	Wales
Wolverhampton Wanderers	Fosun International	Kina

Izvor: <https://www.bloomberg.com>(22.8.2018)

U Španjolskoj su klubovi organizirani po načelu članova vlasnika. Povijest je ipak utjecala na takav model. Krajem 1980-ih došlo je do velike financijske krize što je prouzročilo golema dugovanja i nestabilnosti u članskom modelu. To je bio kraj članskog modela vlasništva za sve osim za Real Madrid, Barcelonu, Athletic Bilbao i Osasunu. Danas većina od ukupno 42 španjolska profesionalna nogometna kluba nastaje kao *Sociedades Anonimas Deportiva*. Prevedeno na hrvatski to bi značilo *sportsko društvo s ograničenom odgovornošću* [18] [19].

U Italiji djeluje model „obiteljskog vlasništva“ koji je za njih stvar prestiža i pitanje obiteljske tradicije. Klubovi su već generacijama u vlasništvu obitelji, a njihovi članovi predsjedavaju klubom do svoje smrti, a potom prenose vlasništvo na mlađe potomke te tako ukrug. Najbolji je primjer Juventus koji je u vlasništvu obitelji Agnelli od davne 1923. Obitelji nisu samo vlasnici klubova, oni i aktivno sudjeluju u upravljanju. Posljednjih nekoliko godina ipak dolazi do promjena, klubovi se polako okreću engleskom stilu, vlasnici prodaju svoje udjele stranim investitorima. AS Roma prvi je klub koji je iz tradicionalnoga obiteljskog posla prerastao u multinacionalnu korporaciju. AS Romu 2011. kupuje (67 %) konzorcij na čelu kojeg je Thomas DiBenedeto, američki biznismen talijanskih korijena [18] [19].

7. *Socios* model

Postoji nekoliko modela upravljanja nogometnim klubovima, a jedan je od njih *socios* model. On funkcionira po načelu „jedan član – jedan glas“ što znači da svaki punoljetni član nogometnog kluba, koji je ustrojen kao udruga ili kao dioničko društvo u vlasništvu svojih članova ili ako je statutom određen članski model, ima pravo glasa ako plaća klubu godišnju članarinu. Članovi mogu birati predsjednika, skupštinu ili upravni odbor i biti izabrani na nekoliko različitih načina u skupštinu i upravni odbor kluba te na mjesto predsjednika. Kao članovi kluba ostvaruju brojne povlastice. *Socios* model razvija i održava blisku društvenu-kulturnu vezu između zajednice i kluba. Zbog svojih članskih prava, članovi se osjećaju kao dio kluba jer direktno ili indirektno kreiraju politiku istog. Rade pritisak na vladajuće strukture ako loše vode klub, a prikupljanjem potpisa članova iznad određenog postotka ukupnog punoljetnog članstva mogu tražiti izglasavanje nepovjerenja. Za razliku od privatiziranih klubova, klubovi koji su u vlasništvu svojih članova ne stvaraju nikome dobit osim sami sebi, sve što klub zaradi ostaje u klubu i dalje ulaže u vlastiti pogon za daljni progres što klub čini financijskim jakim te stabilnim. Cijelo je poslovanje potpuno transparentno i svaki član ima pravo na uvid u poslovanje kluba. Velik broj članova kluba olakšava i poboljšava pregovore sa potencijalnim sponzorima. *Socios* klubovi su od velikog značenja za grad, regiju ili državu iz kojeg potječu [19].

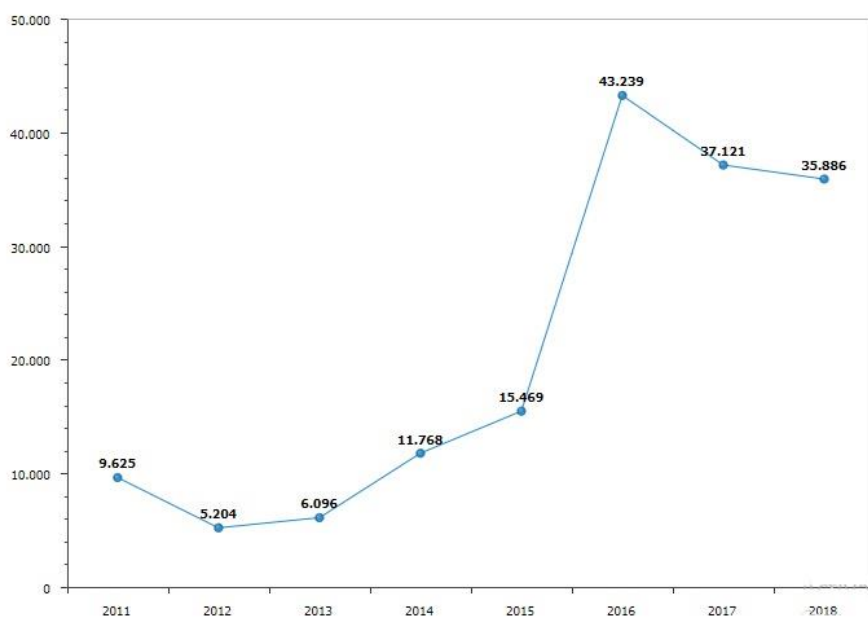
7.1. *Socios* model u Hrvatskoj

U Hrvatskoj je većina klubova uređena po pravnom modelu sportske udruge te kao takve imaju savršenu predispoziciju za funkcioniranje *socios* modela ili laički rečeno „jedan član – jedan glas“ modela. Međutim, kod nas su klubovi udruge građana samo na papiru, dok su u stvarnosti pod kontrolom raznih skupina ljudi i njima podobnih pristalica.

Svaki bi klub formiran kao udruga trebao svojim statutom omogućiti svakom pojedincu koji je član ili koji želi postati članom pravo na glasanje. U Hrvatskoj postoji zavidan broj klubova koji aktivno promiču i „žive“ *socios* model, a to su: NK Varteks Varaždin, NK Zagreb 041, RNK Sladorana Županja, NK Dračice Đakovo, NK Orijent Rijeka, ONK Metković i mnogi drugi. U to ne ulaze samo nogometni klubovi, nego i poneki

futsal klubovi te kao zaseban primjer HNK Hajduk Split te MNK Futsal Dinamo. Svi su osim Hajduka formirani kao udruge, a Hajduk je dioničko društvo s većinskim vlasnikom Gradom Splitom. Iako je klub u većinskom vlasništvu grada, članovi i dalje mogu utjecati na politiku kluba. Grad je dao pravo glasa skupini entuzijasta okupljenima u Udrugu „Naš Hajduk“ da demokratski upravlja nogometnim klubom. Navijači Hajduka koji su članovi kluba imaju privilegiju birati nadzorni odbor, biti birani te mnoga druga prava koja su im statutom propisana [20].

Grafikon 1. Kretanje broja članstva kroz godine u HNK Hajduk Split



Izvor: <https://hajduk.hr/klub/clanstvo>(23.8.2018)

Uz Hajduk, koji je u najvišem rangu natjecanja, samo se još Futsal Dinamo može pohvaliti natjecanjem u najelitnijem rangu svoga respektabilnog sporta. Svi su ostali klubovi u nižim rangovima natjecanja. Ova dva kluba, unatoč svim podmetanjima i zavjerama o tome da ovaj model nije dobar i profitabilan, pokazuju upravo suprotno [21]. Sinergija navijača i kluba ono je što *socios* klubove razlikuje od drugih, kao i poštenje te transparentnost.

7.2. *Socios* model u svijetu

Na primjeru iz nekoliko država uvidjet ćemo kako ovaj model funkcionira u svijetu, koje su njegove specifičnosti u tim državama i koliko je uopće raširen *socios* model u drugim državama.

7.2.1. Španjolska

Naziv *socios* potječe iz Španjolske i kao takav se smatra da je upravo Španjolska država iz koje potječe ovaj model. Iako je većina nogometnih klubova u Španjolskoj privatizirana početkom 90-ih godina 20. stoljeća, četiri kluba bili su iznimke. Club Atlético Osasuna, Real Madrid Club Fútbol, Athletic Club Bilbao i Fútbol Club Barcelona, ostali su ustrojeni kao neprofitne udruge građana, zbog svog kulturnog i nacionalističkog značaja za etničke skupine koje ih podržavaju. Međutim, iako ostali klubovi nisu u pravnom obliku formirani kao udruge i dalje funkcioniraju po načelu udruge to jest modelu *socios*.

Barcelonin jednostavan model je najbolji primjer koji ostaje netaknut dugi niz godina, a zahvaljujući vlasništvu kluba - navijača. Barcelona ima 140.000 članova koji godišnje plaćaju oko 150 eura da ih zastupa skupina koja se sastaje s odborom za glasovanje o glavnim odlukama. Samo punoljetni članovi mogu glasati na predsjedničkim izborima, a svaki predsjednik kluba služi četverogodišnji mandat koji obavlja poslove kluba u ime članstva. Sve odluke što uključuje financije, sportske poslove i slično mora se najprije odobriti od strane članova prije nego što se mogu prenijeti u statut kluba. Postoji nekoliko pogodnosti za članove kluba, na primjer, snižene cijene ulaznice i mogućnost kupnje sezonskih ulaznica, unatoč opsežnoj listi čekanja od 40+ godina. No vlasništvo kluba i "glas" koji imaju je razlog većine zašto kupuju svoje članstvo klubu. Nadalje, kroz klupsku mrežu navijačkih klubova, svaki navijač kluba postaje važan. U klubu koji redovito broji 90.000 navijača na domaćim utakmicama biti članom je privilegija. Što je još važnije, osjećaj je potpuno legitiman i niko nije prisiljen na članstvo u klubu. Barcelonin slogan "*El Barça es mes que un club*" (hrv. *Barca je više od kluba*) nije samo beznačajni marketinški alat. Ona obuhvaća *ethos* koji Barca pokušava prikazati u svemu. To je način razmišljanja i ponašanja navijača Barcelone [22] [23] [24].

Svaki kandidat za predsjednika izlazi na izbore ako skupi 2 % potpisa od ukupnog broja punoljetnog članstva te tako potvrđuje svoju kandidaturu. Kandidat izlazi na izbore sa svojim planom i programom te popisom svojih kandidata za članove Upravnog odbora. U predsjedničkoj se kampanji kao i svim drugim kampanjama predstavljaju programi *sociosima* kluba te oni prema vlastitom uvjerenju biraju najboljeg kandidata. Svaki kandidat mora dati bankovno jamstvo, poznato kao *aval* u iznosu od 15 % kapitala kluba. U osnovi je to zaštitna mjera za kojom poseže klub da bi se zaštitio od gubitaka. Na primjer, ako klub izgubi novac u fiskalnoj godini, tada bi predsjednik i njegovi članovi odbora morali koristiti *aval* kako bi nadoknadili gubitke. Ako klub ne gubi novac, vratit će im se kad budu odlazili. Ako su pak članovi nezadovoljni radom i ponašanjem predsjednika, imaju pravo prema statutu kluba na pokretanje referenduma o izglasavanju nepovjerenju predsjedniku. Potrebno je 5 % potpisa punoljetni članova za glasanje o nepovjerenju. Dva glavna upravljačka tijela kluba su Upravni odbor i Glavna skupština [22] [23] [24].

Barcelona je najbolji primjer kako klub može biti u vlasništvu svojih članova, a pritom ostvarivati vrhunske rezultate [22] [23] [24].

7.2.2. Engleska

Supporter trusts ili navijački trustovi predstavljaju navijačka udruženja. To su neprofitne organizacije koje osnivaju navijači kako bi povezali nogometne klubove s lokalnom zajednicom i navijačima te na taj način upravljali klubom [25]. Trenutno postoji preko 140 *trustova* u Engleskoj, Walesu i Škotskoj, većina od njih se povezuju u navijačka udruženja nogometnih klubova. Prvi *supporter trust* osnovan je 1992. u Northampton Townu. Osnovali su ga navijači kako bi tamošnji klub spasili od bankrota i u tome su uspjeli. Nakon toga model je značajno ojačao 2000. kada je Vlada podržala osnivanje Supporters Directa. Supporters Direct krovna je organizacija koja pruža pomoć i podršku svojim članovima kako bi osigurala veću razinu odgovornosti i pružila demokratsku zastupljenost unutar nogometnih klubova i unutar upravljačkih struktura nogometa. *Supporter trust* modeli upravljanja nogometnim klubovima počivaju na načelu upravljanja „jedan član – jedan glas“, ali i na pretpostavci da korist od postojanja

trustova ima isključivo lokalna zajednica i nogometni klubovi, a ne pojedinac. Osobni je interes u svim oblicima isključen iz ovog modela.

Postoje dva osnovna načina na koja *supporters trust* modeli postaju utjecajni u klubovima. Prvi je putem vlasničkog udjela, a drugi ulaskom u upravljačke odbore. Dobivanje utjecaja putem vlasničkog udjela pokazalo se najuspješnijim u situacijama kada su klubovi bankrotirali ili bili jako blizu bankrota. Najbolji je primjer za to Exeter City, klub koji je bio u velikim financijskim poteškoćama, a danas je u vlasništvu navijačkog udruženja. Navijački *trust* navijača Exeter Cityja osnovan je 2000., no prvih nekoliko godina nije zaživio punim potencijalom. To je bilo tako sve do 2003. kada su uhićena tri klupska direktora zbog financijskih pronevjera. Tada je *trust* preuzeo upravljanje klubom. *Trust* je inzistirao da se dionice kluba otkupe od prethodnog vlasnika. Naslijedili su dug od 4,5 milijuna funti. Volonterskim radom, financijskom rekonstrukcijom i konstantom donacijom svojih članova klub je uspio otplatiti svoja dugovanja u 2005. [25].

Međutim, postoji niz kritika prema kojima *trustovi* mogu funkcionirati isključivo u nižim ligama. Kao argument navode činjenicu da su u ovom modelu klubovi ovisni o donacijama svojih članova i da se te donacije jednostavno ne mogu mjeriti s iznosima koji se „vrte“ u Premier ligi. Tako možemo navesti primjer neuspješnog pokušaja preuzimanja vlasničkog udjela i utjecaja MUST-a nad Manchester Unitedom. To pokazuje kako je nemoguće primijeniti ovu vrstu modela u klubovima takve veličine, s obzirom na činjenicu da su potrebne puno veće korporativne financije za stvaranje smislenog uloga. Kada je Malcolm Glazer kupio većinski udio u Manchester Unitedu, iz MUST-a su agresivno prosvjedovali, ali bez značajnog uspjeha. To je rezultiralo time da su navijači osnovali svoj vlastiti nogometni klub pod imenom United of Manchester, poluprofesionalni nogometni klub u vlasništvu navijača, i krenuli se natjecati u Ligi sjeverozapadnih županija (deset razina engleskoga nogometnog sustava). Trenutno se natječu u Sjevernoj Premier ligi (sedam razina engleskoga nogometnog sustava). MUST se i dalje pokušava domoći kontrolnog paketa Manchester Uniteda, ali mu to ne uspijeva.

7.2.3. Portugal

U Portugalu su nogometni klubovi također ustrojeni kao udruge građana. Sport Lisboa e Benfica, poznata kao Benfica, Portugalski najomiljeniji nogometni tim i jedan od *Os Tres Grandes* u zemlji (FC Porto, CP Sporting i SL Benfica) - tri velika kluba koji dominiraju tamošnjom ligom. Godine 2006., Guinnessova knjiga svjetskih rekorda priznala je Benficu kao najšire podržani nogometni klub na svijetu, s više od 160.000 *sociosa*, koji plaćaju članarine klubu. Ono što je specifično kod Benfice jest to da diljem Portugala i diljem svijeta postoji takozvani Benficin dom (por. *Casas do Benfica*) u kojem se moguće učlaniti u klub. Veliku većinu klupskog budžeta čine članarine, ulaznice, godišnje preplate, i rekviziti s imenom kluba. Ovaj se udio povećava iz godine u godinu s konstantnim povećanjem broja *sociosa* što zapravo govori da ovaj klub živi od svojih članova [19] [26].

Članovi imaju pravo na sudjelovanje u Glavnoj skupštini, biti birani kao članovi upravljačkih tijela, imati pristup svim dostupnim informacijama koje se tiču aktivnosti kluba, zahtijevati dodatna objašnjenja ukoliko smatraju da klub nije dovoljno transparentan, imati pravo sazivanja skupština, predlagati načine povećanja članstva, sudjelovati u sportskim, društvenim, rekreativnim i kulturalnim događanjima koje organizira klub te se koristiti povlasticama predviđenim za samo za članove kluba. Uprava se bira na tri godine, bez ograničenja broja mandata, a nominaciju za izbor mora potpisati najmanje 250 redovitih članova kluba. Već spomenuti FC Porto i Sporting CP funkcioniraju na sličan način poput Benfice. FC Porto ima oko 130 000 članova, a Sporting CP ima oko 110 000 članova [19] [26].

7.2.4. Njemačka

U Njemačkoj su svi klubovi Bundeslige sportske udruge građana, ali mogu izdvojiti profesionalnu sekciju i registrirati je kao dioničko društvo. Temelj ovoga njemačkog modela je pravilo „50 % + 1“. To znači da ako se klubovi odluče izdvojiti profesionalnu sekciju, većinski udio (50 % + 1 dionica) i kontrolu u tvrtkama mora zadržati klub/udruga članova. No postoji i pravilo da investitori imaju i više od dopuštenih 49 % udjela, ali bi pravo glasa i dalje imali svi članovi udruge, što nije popularno kod investitora niti ima onda previše smisla. Mnogi njemački klubovi nisu iskoristili

moгуćnost osnivanja dioničkog društva u vlasništvu navijački udruga te su tako ostali udruge građana. Drugim riječima, to znači da privatni ulagači ne mogu preuzeti klubove i potencijalno „gurati“ mjere kojima je prioritetna dobit važnija od želja navijača. Odluka istodobno štiti od neupitnih vlasnika i štiti demokratske običaje njemačkih klubova. Nogomet je u Njemačkoj popularan iz mnogih razloga: vrhunska igra, najviša prosječna posjećenost u svjetskom nogometu, niske cijene ulaznica i velika kultura navijača. Glavni čimbenik koji doprinosi ovome jest pravilo vlasništva „50 + 1“ [27] [28].

Bayer Leverkusen i Wolfsburg dva su posebna slučaja u Bundesligi i to na temelju činjenice da ulagači koji su zainteresirani za klub više od dvadeset godina mogu podnijeti zahtjev za izuzeće od pravila „50 + 1“. Leverkusen su 1904. osnovali djelatnici njemačke farmaceutske tvrtke Bayer koja ima sjedište u gradu. U međuvremenu je 1945. osnovan VfL Wolfsburg, samo sedam godina nakon što je sam grad stvoren kako bi zaposlio radnike Volkswagena koji su bili zauzeti proizvodnjom poznatih buba ili takozvanog „narodnog automobila“. Nedavno je izazov postao sve veći za odluku „50 + 1“. U 2009. ga je medicinski magnat i predsjednik Hannovera Martin Kind nastojao prekinuti, ali 32 od ostalih 35 profesionalnih klubova glasovalo je protiv prijedloga. To se dogodilo iste godine kada je osnovan RB Leipzig i kada je austrijski poduzetnik Dietrich Mateschitz, vlasnik energetske diva Red Bulla, kupio tim Markranstädt iz pete razine njemačkog nogometa. Leipzig je potom prošao munjevito kroz divizije da bi na kraju završio u Bundesligi i kvalificirao se za UEFA-inu Ligu prvaka. No dok su tisuće navijača Bayern Münchena, odnosno 290 000 članova imali pravo glasa kako bi ponovno izabrali Uli Hoenessa kao predsjednika kluba 2016. godine, samo je šačica, odnosno svi zaposlenici matične tvrtke, dobila istu privilegiju u Leipzigu. Još je jedna iznimka dogovorena u prosincu 2014. kada je softverski milijarder Dietmar Hopp dobio „zeleno svjetlo“ za preuzimanje većinske kontrole nad Hoffenheimom nakon što je dosljedno ulagao više od dva desetljeća. Pohvale za pravilo nisu dolazile samo iz Njemačke. Na otvaranju 41. kongresa DFB-a 2013. bivši je predsjednik UEFA-e Michel Platini izdvojio model Bundeslige kao zlatnu normu:

Dok ostatak Europe ima dosadne lige, poluprazne stadione i klubove na rubu bankrota, njemački nogomet je u izvanrednom stanju. Njemačka je dokaz da je sve moguće, financijsko zdravlje, jednaka liga, timovi koji su međunarodno konkurentni i reprezentacija svjetske klase, a to je zato što njemački nogomet ima koncept i hrabrost da se pridržavaju onih tradicionalnih nogometnih vrijednosti i lokalnih korijena kluba s pravilom 50 + 1 [27] [28].

Statut omogućuje idealnu mješavinu vanjskih i internih ulaganja osiguravajući da članovi/navijači ostanu u srcu nogometa u Njemačkoj. Oni su ti koji stoje iza napunjenih modernih stadiona i električnih, a ipak obiteljskih atmosfera. Samo 2016./17. oko 12,7 milijuna navijača prošlo je stadionima najviših profesionalnih njemačkih liga da bi dali podršku svojim klubovima. I sve to bez plaćanja nekih astronomskih cifri [27] [28].

8. Zaključak

Nogomet je više od sporta i kao takav privlači ogromne mase ljudi. Stanje u nogometu posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj me i potaklo na pisanje ovog rada. Poznate su fraze da „ulica ne može voditi klub“ i da svakom klubu treba „jedan vlasnik koji će udariti šakom o stol“, no to su samo prazne floskule.

U početku vidimo prilično jasna pravna ograničenja upravljanja nogometnim klubovima – klub može biti sportska udruga za natjecanje ili sportsko dioničko društvo. Zatim klub može biti amaterski ili profesionalni sportski klub. Klubom koji funkcionira kao udruga upravlja se uz pomoć njegovih članova, a svakom članu treba biti zagwarantirano pravo glasanja i pravo da bude biran unutar udruge. Klub koji funkcionira kao sportsko dioničko društvo može biti u domaćem ili stranom vlasništvu. Upravljanje se svodi na to da tko ima veći udjel u klubu, ima i veća prava u upravljanju njime.

Dalje u radu na nizu primjera vidimo tko sve upravlja tim klubovima kroz udruge i trgovačka društva. Od primjera vojnih organizacija koje su ustanovile neke od najvećih nogometnih klubova do skupine entuzijasta vođenih određenim idealima koji i dalje vjeruju u nogometnu romantiku u bespuću modernog nogometa. Uvjerili smo se i u to da ono što je na papiru ne mora tako biti nužno i u praksi, a i da svaki model ne prolazi u svakom kutku svijeta jednako.

Moderni je nogomet postao sport koji uvelike ovisi o novcu, tradicija se sve više izostavlja i nije više potrebna u nekim segmentima. Klubovi koji su se posve priklonili *hardcore bussinesu* polako gube svoj pravi identitet i svoje prave navijače, dok manji klubovi koji tek počinju stvarati svoju tradiciju te *old school* nogomet dobivaju na sve većoj popularnosti.

Njemački model može biti prava nit vodilja upravljanju nogometnim klubovima. To su klubovi koji privlače velike korporacije s velikim ulaganjima, a navijači i dalje drže glavnu riječ. Nema ispravnog načina upravljanja nogometnim klubom, ali postoje moral i obveza prema onima kojima taj klub najviše znači – navijačima – jer upravo zbog njih te za njih ovaj sport i postoji.

9. Literatura

- [1] Borić A., (2018). Skripta: Osnove trgovačkog prava, Split.
- [2] Sikavica P., (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
- [3] Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16).
- [4] <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/zakon-o-sportu-urednicki-procisceni-tekst-nn-br-712006-do-852015> (19.9.2018)
- [5] Jelušić D., „Sportsko dioničko društvo“, Rijeka
- [6] Radica R., <https://www.slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/clanak/id/207155/> (20.8.2018)
- [7] Pitel L., Political Football: „pro-government“ club shakes up Turkish league, <https://www.ft.com/content/d18a2dc4-2dfe-11e8-a34a-7e7563b0b0f4> (20.8.2018)
- [8] Wood T., Steaua Bucharest to FC FCSB – The History Behind the Name Change., <http://futbolgrad.com/steaua-bucharest-name-change/> (20.8.2018)
- [9] Mandarić M., Intervju: <http://www.poslovni.hr/after5/milan-mandarin-ulaganje-u-nogometne-klubove-je-sport-ali-i-financijski-interes-37052> (20.8.2018)
- [10] Ivkošić M., (2010). „Pravni ustroj nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj“, Split, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu
- [11] Devine J., Football Clubs: Private versus Public Ownership. <https://www.tifofootball.com/features/football-clubs-private-versus-public-ownership/> (20.8.2018)
- [12] Earlby J., (2016). Corporate Governance and Firm Performance in English and Scottish Football: Making Football Sustainable.
- [13] <https://www.psg.fr> (20.8.2018)
- [14] <http://www.qsi.com.qa/investments/paris-saint-germain/> (20.8.2018)
- [15] <https://www.malagacf.com/en/club/history> (20.8.2018)
- [16] Smith M., Qatari sheikh's ownership of La Liga's Malaga: When a football dream turns sour. <http://www.arabnews.com/node/1248651/sports> (20.8.2018)
- [17] <https://www.fininfo.hr/> (20.8.2018)
- [18] Buljan S., (2017). „Utjecaj i značaj nogometnih klubova za lokalno gospodarstvo u RH“, Split, Ekonomski fakultet u Splitu.

- [19] Udruga Naš Hajduk, dodatak u pdf verziji, „Navijači i klubovi“, dostupan na linku:file:///C:/Users/Adrian/Downloads/2014-11-20-Nas_Hajduk_Dodatak_1_navijaci_i_klubovi.pdf (20.8.2018)
- [20] <http://www.nashajduk.hr/> (20.8.2018)
- [21] <http://www.futsal-dinamo.hr/> (20.8.2018)
- [22] Hamil S, Walters G, and Watson L., (2010) 'The model of governance at FC Barcelona:balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance“
- [23] Đurašin D, (2016), „Organizacija profesionalnog nogometnog kluba“, Čakovec, Repozitorij Međimurskog veleučilišta u Čakovcu
- [24]https://www.fcbarcelona.com/club/history/card/statutes?_ga=2.165923070.1307497022.1535290869-1283872249.1535290869 (26.8.2018)
- [25] Hamil S., Chadwick S. (2010): Managing football: An internation perspective, Elsevier ltd.
- [26] Samuel António F, (2013)., „How to use Social Media to promote Portuguese Soccer Club Benfica“, Instituto Universitario de Lisboa.
- [27] <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>
- [28] Brnabić R, (2015), „Neka pitanja u svezi s pravnim ustrojem nogometnih klubova u SR Njemačke“ Split, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu

PRILOZI

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Kretanje broja članstva kroz godine u HNK Hajduk Split	22
--	----

POPIS SLIKA

Slika 1. Igrači Reala salutiraju Francu	15
---	----

POPIS TABLICA

Tablica 1. Profesionalni nogometni klubovi u RH	8
---	---

Tablica 2. Premierligaši i njihovi vlasnici (prikazani su samo oni s najvećim udjelima)	20
--	----

